

# VU Research Portal

## Triggering meaningful change

Dieleman, M.

2010

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Dieleman, M. (2010). *Triggering meaningful change: Human Resource Management and health worker performance in an AIDS-endemic setting*. [PhD-Thesis – Research external, graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam].

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# **Veranderingen uitlokken die er toe doen: Human Resource Management en het functioneren van zorgverleners in een AIDS-endemische omgeving**

## **Samenvatting**

Gekwalificeerd en gemotiveerd gezondheidspersoneel - verpleegkundigen, artsen, vroedvrouwen, volksgezondheidsambtenaren en paramedische gezondheidswerkers - is een cruciaal maar ondergewaardeerd aspect dat nodig is voor een effectieve en efficiënte gezondheidszorg. Wanneer het aantal gezondheidswerkers ontoereikend is en degene die in functie zijn gefrustreerd, gedemotiveerd of niet in staat zijn hun kennis en vaardigheden bij te houden, dreigt het functioneren van het gezondheidssysteem in een neerwaartse spiraal te raken. Dit is vooral problematisch in lage en midden-inkomenslanden, waar vaak een complete wanverhouding bestaat tussen de ziektelast aan de ene kant en de professionele capaciteit die nodig is om de zorgvraag te beantwoorden aan de andere kant. Daarbij is vooral de AIDS epidemie van speciaal belang: HIV en AIDS hebben niet alleen geresulteerd in een dramatische verandering in de grootte van en het type zorgvraag, maar ook de gezondheidswerkers zelf zijn zwaar getroffen door HIV en AIDS.

Ondersteuning van deze gezondheidswerkers in de uitvoering van hun taken in dergelijke moeilijke werkomstandigheden is daarom erg belangrijk. Dit kan worden gedaan door gebruik te maken van Human Resource Management (HRM), dat bestaat uit een grote verscheidenheid aan interventies waaronder job design, aanmoedigingspremies en -maatregelen, training, supervisie en salaris. Het hoofddoel van deze thesis is te onderzoeken of dergelijke interventies effectief kunnen worden gebruikt in lage en midden-inkomenslanden voor het verbeteren van het functioneren en de motivatie van gezondheidswerkers. Om tot een antwoord op deze vraag te komen is onderzoek gedaan in een aantal lage en midden-inkomenslanden met verschillende HIV prevalenties: in Vietnam (0.29%), Mali (1.7%), Oeganda (6.7%), and Zambia (16.5%). In elk van deze landen zijn de ervaringen met HRM en de problemen die gezondheidswerkers ondervinden bij het uitoefenen van hun beroep onderzocht door middel van gesloten en open vraaggesprekken. In de landen met een hoge HIV prevalentie, Oeganda en Zambia, is extra aandacht besteed aan de gevolgen van HIV en AIDS voor gezondheidspersoneel.

De onderzoeken in deze vier landen onthulden een aantal verschillen maar ook interessante gemeenschappelijkheden. In Vietnam bleken waardering door het management, collega's en de bevolking in het algemeen, een vaste baan en inkomen en training de meest belangrijke motiverende factoren voor professionele gezondheidswerkers. Het nemen en krijgen van verantwoordelijkheid was een belangrijke motiverende factor in Mali, naast waardering, training en inkomen. Beide studies lieten zien dat de HRM activiteiten niet aansloten bij deze motiverende factoren. Door de studies in Oeganda en Zambia werd de vernietigende invloed van HIV en AIDS op gezondheidspersoneel aangetoond, een invloed die het best kan worden omschreven door: een vergrootte werklast, de angst voor besmetting en indien men is besmet, de angst sociaal geïsoleerd te raken, het zich ongemakkelijk voelen bepaalde taken uit te voeren, emotionele uitputting en lijden in stilte. De verergering van de problemen waarmee gezondheidswerkers in AIDS-endemische locaties worden geconfronteerd staat in scherp contrast met het bijna totale gebrek aan ondersteuning dat zij krijgen bij het doen van hun werk en bij het goed doen ervan. Als het gaat om de aanpak van de negatieve effecten van HIV en AIDS op gezondheidswerkers leek management niet te weten hoe ze betekenisvolle ondersteuning zouden kunnen geven.

Ondanks de verschillen tussen de landen keert een aantal thema's steeds terug. Ondersteuning van collega's, management en de bevolking in het algemeen lijkt overal te worden gewaardeerd. Dit is ook het geval voor self-efficacy (het gevoel de kennis en de vaardigheden te bezitten die nodig zijn om passende zorg veilig en effectief te verlenen en om resultaat van je werk te hebben).

HRM interventies in alle vier de landen bleken echter vaak lukraak te worden uitgevoerd of werden gezien als louter administratieve rituelen. Ook al is het duidelijk dat HRM geen oplossing biedt voor alle problemen waarmee gezondheidswerkers in lage en midden-inkomenslanden kampen, toch zou HRM beter gebruikt kunnen worden dan momenteel het geval is. Eenvoudige aanpassingen aan bestaande HRM interventies zouden belangrijke veranderingen kunnen bewerkstelligen. Aangetoond is dat bepaalde HRM interventies het functioneren en de motivatie van gezondheidswerkers kunnen verbeteren en daarbij indirect bijdragen aan de effectiviteit en de efficiëntie van de gezondheidszorg. In het bijzonder zouden training – gebruik makend van de aanpak voor volwassenenonderwijs – en het opzetten van verantwoordingssystemen het functioneren kunnen verbeteren. Daarnaast zouden kwaliteitsverbeteringsmethodes,

deelname door gezondheidswerkers aan supervisie en aan de ontwikkeling van richtlijnen als ook het relateren van premies aan de verbetering van de kwaliteit van zorg de motivatie van gezondheidswerkers kunnen vergroten, wat weer van invloed is op het functioneren van deze gezondheidswerkers.

Deze dissertatie waarschuwt echter voor oversimplistische en “one-size-fits-all” oplossingen. Het wordt sterk aanbevolen om bij de aanpak van de effectiviteit van HRM op een geïntegreerde manier rekening te houden met de context, de mechanismes en de resultaten. Dit kan worden gedaan door aandacht te besteden aan hoe (via welk soort mechanismes) HRM de gewenste resultaten kan bereiken (zoals motivatie en self-efficacy) en aan de kenmerken die in de context (zoals fysieke, sociale en economische factoren en managementcapaciteiten) cruciaal lijken te zijn in dit proces. Vanuit dit perspectief doet dit proefschrift een aantal voorstellen voor succesvolle ontwikkeling en uitvoering van HRM interventies voor de gezondheidssector in lage en midden-inkomenslanden en voor het uitvoeren van verder onderzoek op dit gebied.

